CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Annual Report 1990-1991

Canada

92-00855/

Table of Contents

Introduction 1

The Year's Highlights 3

Organizing to Deliver an Improved Program 5

The Year in Review 7

- The Management Development Group 7
- The Advanced Management Group 10
- The Research Group 13
- The Four Support Groups 15
  - Human Resources 15
  - Corporate Services 18
  - Communications and Marketing 18
  - Finance and Administration 18

Partnerships and Cooperation 20

In Conclusion 21

Statistical Information 23

Printed on recycled paper

© Minister of Supply and Services Canada 1991
Cat. No. SC91-1991
ISBN 0-662-5801-1

Introduction

We designed and delivered our first comprehensive program. We think it represents what our founders had in mind for the Centre when they established it.

This is the second annual report of the Canadian Centre for Management Development. In our first, we reviewed our two-year history, our management training antecedents, the pressures public sector managers face, the importance of management development to the government's renewal program, and our emerging program of courses, cases and research.

In that report, we affirmed that our objective was to contribute substantially to improving the quality of public service management in partnership with universities and practising managers. We described how we had shifted away from conventional teaching methods and moved toward methods based on action learning among peers. We explained that we needed to create knowledge about public sector management and to transfer that knowledge in both traditional and non-traditional ways. We recognized that we were called upon to be a catalyst, a facilitator and an agent for change.

During the start-up period, in collaboration with our partners in the training and development community, we clarified the development needs of the public sector managers that are our clients, and we tested a set of core managerial characteristics developed by the Treasury Board and the Public Service Commission. We identified gaps in knowledge about public management. We determined to evolve and adapt our structures and products to meet new needs.

In this past year, our second full year of operations, and a year that marked the arrival of Mr. D. Bevis Dewar, who succeeded Mr. John L. Manion as Principal, we put into place a new, responsive, client-centred organizational structure to keep our priorities clearly in focus. The passage of our legislation gave substance to our mandate and even extended it; and we participated in the major public service renewal initiative, Public Service 2000. Most of all, however, building on the base of the last three years, we designed and delivered our first comprehensive program. We think it represents what our founders had in mind for the Centre when they established it.

This report describes what we accomplished during 1990-91, a year when we consolidated the work of our planning and start-up years and took off into a world where the challenges represented by Public Service 2000, budget cuts, competitiveness and national unity make the development of public service managers a critical national objective.

We begin with the major highlights of the year: the passage of our legislation, the announcement of the results of Public Service 2000 and our new initiatives. The first two of these highlights enlarged the Centre's leadership role in the training and development of public service managers. The last responded to our clients' requirements.

CCMD's Mandate

- *To encourage pride and excellence in the management of the Public Service and to foster among Public Service managers a sense of the purposes, values and traditions of the Public Service.*

- *To help ensure that managers in the Public Service have the analytical, creative, advisory, administrative and other managerial skills and knowledge necessary to develop and implement policy, respond to change, including changes in the social, cultural, racial and linguistic character of Canadian society, and manage government programs, services and personnel efficiently, effectively and equitably.*

- *To help managers in the Public Service develop a successful cooperative relationship with staff members at all levels through leadership, motivation, effective internal communications and the encouragement of innovation, high-quality service to the public and skills development.*

- *To develop within the Public Service and to attract to the Public Service, through the Centre's programs and studies, persons who are of high calibre and who reflect the diversity of Canadian society, and to support their growth and development as public sector managers committed to the service of Canada.*

- *To formulate and provide training, orientation and development programs for managers in the public sector and particularly for senior managers in the Public Service.*

- *To study and conduct research into the theory and practice of public sector management.*

- *To encourage a greater awareness in Canada of issues related to public sector management and the role and functions of government and to involve a broad range of individuals and institutions in the Centre's pursuit of excellence in public administration.*

An Act to Establish the Canadian Centre for Management Development

The Year's Highlights

Mandate

On March 27, 1991, Bill C-34, An Act to Establish the Canadian Centre for Management Development, was given Royal assent. With its proclamation we will be formally and officially in business. In passing this legislation, Parliament broadened the scope of our mandate beyond that initially proposed when the Centre was announced in 1988, stressing particularly the concepts of Canada's cultural diversity, equal employment opportunity, and the management of change. The Centre was also charged with the responsibility of promoting the understanding of public sector management and of the role and function of government. In short, Parliament required us to become a significant instrument for change in Canadian public administration.

Public Service Renewal

Earlier, in December 1990, the Prime Minister presented Canadians with Public Service 2000, the government's policy for the renewal of its public service.

To deal with such challenges as globalization, competition, demands for more services, expenditure restraint and rapid and widespread change, the policy calls on public servants to be as highly skilled and professional as they are today. At the same time, it asks them to develop more open relationships with the Canadians they serve and to become more flexible about how they design and deliver their programs.

In effect, the policy asks managers to create a new, consultative, service-oriented working culture. It acknowledges that this new culture requires different attitudes and skills on the part of the members of the public service and their managers — new approaches that make better use of the talents and interests of each member of the public service.

The policy declares that the Centre "will have an important role to play in helping the management of the public service develop and inculcate the cultural change that is the fundamental objective of Public Service 2000". In particular, we were asked to improve managers' consultative skills both in the national capital region and in the regions, and increase the interchanges between business, government and labour.

The Centre contributed substantially to the development of this renewal policy. Our Principal chaired the task force on training and development — one of the ten task forces set up to examine various aspects of public service renewal, each headed by a deputy minister — and three of our faculty were task force members.

In recognition of the special place of training and development in Public Service 2000, our Principal was made a member of the new Human Resources Development Council, a group established to work with deputy ministers to develop policies and programs to ensure the effective management and development of all employees. We adjusted the content of our existing management courses and

Advisory Council

Chairman
Paul M. Tellier
Clerk — Privy Council

Ex-officio Members
Ian D. Clark
Secretary — Treasury Board Secretariat

Robert Giroux
Chairman — Public Service Commission

D. Bevis Dewar
Principal — CCMD

Other Members
Dr. Peter Aucoin
Department of Political Science
Dalhousie University

James T. Black
Chairman
CANRON Inc.

Margaret Catley-Carlson
Deputy Minister — Health and Welfare Canada

Pierre Gravelle
Deputy Minister — Revenue Canada, Taxation

Earl Joudrie
Chairman and Chief Executive Officer
American Eagle Petroleums Ltd.

Dr. J. Peter Meekison
Vice-president — Academic
University of Alberta

Dr. Rick R. Roskin
Dean — Faculty of Business Administration
Memorial University of Newfoundland

our teaching techniques and we expedited the design of new courses centred on the leadership and management skills needed to manage in an era shaped by the values of Public Service 2000.

Public Service 2000 presents the public service and the Centre with many challenges — challenges that will be reflected in our curriculum, in our program delivery and in our own internal culture.

New Initiatives in 1990-91

In addition to a larger menu of developmental courses, several new program elements were introduced last year, most particularly the Advanced Management Program, conceived as a personal learning plan designed to meet the needs and interests of managers at the assistant deputy minister level. We also designed the educational component of a new multi-phase Management Trainee Program featuring a mix of course work and developmental assignments in the trainee's home department and other departments and agencies. Our Research Program embarked on a publishing program to make its work available to managers and to the broader academic and professional community.

Organizing to Deliver an Improved Program

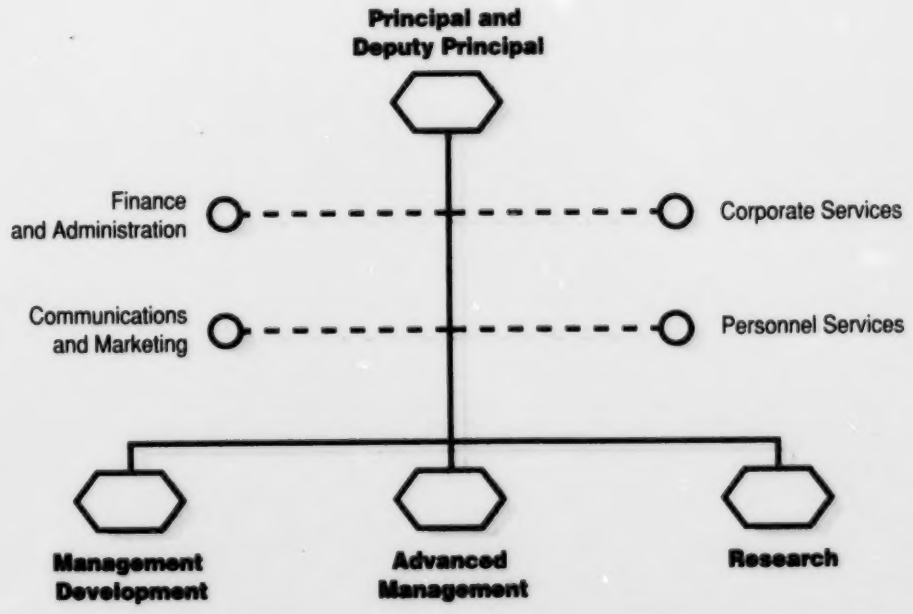
During the year, we consolidated our organization and segmented our clientele to reflect the customer-centred approach of Public Service 2000 and to reflect our strategy of both creating knowledge about public service management and delivering it. We now have three main operating groups, supported by four staff groups.

The Management Development Group
The Management Development Group develops and delivers courses and other training services for the largest segment of our clientele, the managers between the SM-minus-one level and the level of director general. This group also serves potential managers in the Career Assignment Program (CAP) and the Management Trainee Program. The group offers three types of courses: orientation sessions, management development courses and a program of workshops and seminars.

The Advanced Management Group
The Advanced Management Group develops and tests new courses and learning concepts and delivers services to managers at the assistant deputy minister level and above. The group manages our new Advanced Management Program, offers orientation and updates for assistant deputy ministers, delivers briefings for university professors, designs courses for executives such as heads of agencies and managers of scientific organizations, and operates our case studies program.

The Research Group
The Research Group manages our research program, which it conducts in partnership with federal government departments and with universities.

Organization Chart



Faculty

Douglas Bland
Yvon Bordua
Satya Brink
Dan Burke
Anthony Campbell
Charles Caron
Denny Charlebois
Adèle Copti-Fahmy
Margaret Cottrell-Boyd
D. Bevis Dewar
Stéphane Dion
Louise Durocher
John Flynn
Louis Garceau
Judith Gibson
Sylvia Gold
Louise Guertin
Peter Harrison
David Hawkes
Ralph Heintzman
Gracia Howard
A. W. Johnson
David Karsgaard
Gaëtan Lafrenière
Robert Leblanc
Gérald Leduc
Christine Manseau
Marie-ève Marchand
Robert Mercer
M. J. Mercier-Savoie
Robert Mingie
Robert Nichols
Jean-Marc Pellerin
Joseph Pestieau
Lise Pigeon
William Pullen
John Riddle
Paul Robillard
Donald J. Savoie
Peter Sterne
Frank Swift
Cynthia Williams
John Williams

Management Committee

D. Bevis Dewar
Principal

Peter Harrison
Deputy Principal

Margaret Cottrell-Boyd
Vice-Principal, Management Development Group

Anthony Campbell
Vice-Principal, Advanced Management Group

Cynthia Williams
Director, Research

Paul Robillard
Director, Human Resources

Louise Durocher
Director, Corporate Services

Dan Burke
Director, Communications and Marketing

Charles-E. Caron
Executive Director, Finance and Administration

Lisa Robinson
Administrative Secretary

The Year in Review

The Management Development Group

Each of the three types of courses the Management Development Group delivers is designed to meet a different set of purposes.

Orientation Courses

Senior Managers and Executives

When they are first appointed, senior managers and executives are required to attend mandatory two-week residential orientation courses. These courses have evolved dramatically since we first offered them, in response to the feedback we have received from participants, issues identified by Public Service 2000 and other concerns that are considered likely to be important during the '90s. Because continuous learning and the processes essential to adult learning have been made the basic tenets of the program, there is a very strong emphasis on peer interaction and sharing of experience.

In 1990-91 the courses included in-depth discussions of globalization and related economic issues, the state of Canadian federalism and unity, social issues, aboriginal issues, demographics and the management of a diverse workforce. Participants worked in syndicates dealing with such topics as values, the notion of service to the public, and leadership styles that respect the individual. An exercise dealing with the critical issues of the '90s was a particular feature of each course. During group discussions, all were expected to contribute innovative approaches to empowering their workforce and inculcating the ideal of quality service.

Course members were also asked to prepare a brief presentation on the key issues that face their department or agency, and focus groups were held daily to reflect on what had transpired at previous sessions and how it would affect participants in their job. As part of the basis for developing a habit of continued learning once participants leave the Centre, course time is set aside for them to pursue topics that particularly interest them, either with colleagues or with resource staff.

Orientation for Executives on Interchange Postings

On behalf of the Public Service Commission, the Centre gave two orientation courses to executives from the private sector who came to work with the federal government as part of the Commission's Interchange Canada Program. We brief these executives on the machinery of government, on how resources are allocated and decisions made, and on the social, legal and economic context in which public service managers must function.

Orienting the Potential Manager

The Centre shares with the Public Service Commission and federal departments some of the responsibility for developing potential new members for the public service management category.

Academic Component of the Career Assignment Program: Some years ago, the Public Service Commission devised a creative way to assess and develop potential new managers through the Career

Assignment Program. When the Centre was established, it was given responsibility for the academic portion of CAP, while the assessment and developmental assignment portions of the program remained with the Commission.

Last year, we added new content to our CAP course. Potential managers discuss the essentials of public service renewal, the management of change and the fostering of creativity. Senior managers from both the public service and the private sector describe how they have made client service the focus of their operations, and a Commissioner from the Public Service Commission discusses managing the new employee in the '90s. A deputy minister shares with participants insights into what it is like at the head of a changing public service organization, how to clarify an organization's mission and how to give all employees a stake in the new vision. Economic, cultural and geographic information on selected provinces is also shared and studied, and course members make a field trip to help enlarge their understanding of the regions. Throughout the course, active participation is emphasized, and the concept that learning is a continuous process is actively promoted.

Once new managers have completed their orientation, they are strongly encouraged to continue to develop their knowledge, aptitudes and skills.

Management Trainee Program: During 1990-91, we joined the Public Service Commission in developing a new multi-phase, five-year management trainee program for up to 150 candidates per year, most of them recent university graduates with Master's degrees. This program will take place partly in residence at the Centre, partly in regional centres, partly on the job in the participant's home department and on other assignments. Phase I is a two-week course, to be offered at the Centre in May, June, September and October each year. Phase II is an on-the-*job* assignment in the trainee's home department. Later in the year, the participant will return to the Centre for the final two-week course that makes up Phase III. During the next four years, participants will continue to work in their home departments or on other assignments, and will meet in the regions periodically for formal one-week courses.

Phase I begins with a formal orientation to the structure and functions of government including Parliament, the Cabinet system, the expenditure process and current management issues. The relationships involved in service to the public, leadership and management in the public service are emphasized, with appropriate case studies and discussion periods.

Development Courses

Once new managers have completed their orientation, they are strongly encouraged to continue to develop their knowledge, aptitudes and skills. To help them do so, we offer a full range of courses from which they can select the most appropriate to their particular needs. We offered six management development courses in 1990-91.

Some of these courses are designed to service specific needs that arise only in a public service context, such as the three-day course on Financial Management and the course entitled Managing

Regional Operations. The latter is held in the regions and emphasizes service to the public. Three sessions were given last year.

Other courses we offered last year dealt with personal development. The session called My Leadership Style was delivered in collaboration with the Niagara Institute and given both at the Centre and in the regions. This course features a rigorous examination of participants' "people skills". Managing a Diverse Workforce, a two-day course, was held seven times last year across the country; in it, managers examine ways of removing barriers to the full participation of all individuals.

Workshops and Seminars

To respond to requests from our clients for intensive sessions devoted to specific subjects, we delivered many workshops on such varied topics as tax planning and investment strategy, dealing with the media, and the impact of Increased Ministerial Accountability and Authority and Public Service 2000.

During the year, we also encountered a strong demand for a special type of workshop: "armchair discussions". These are short, informal sessions of 1 1/2 to 2 hours at most, scheduled in the early morning or late afternoon so as not to cut unduly into a busy manager's schedule. These armchair discussions deal with new and current issues of general interest, such as the implications of the GATT negotiations, conflict of interest, sustainable development, human values and management, Public Service 2000 updates and aboriginal issues. Organized around themes like these, the sessions feature a knowledgeable speaker from the public service, the private sector or the academic community. In the Ottawa area, 30 sessions were held last year, and 650 managers participated. Ten regional sessions were held: in Halifax, Moncton and St. John's in the Maritimes, in Winnipeg, Vancouver and Edmonton in the West, and in Toronto, Montréal and Québec. Some 180 managers participated.

New Management Development Courses

In response to our clients' changing environment and the new needs they saw emerging, we developed a series of four course modules dealing with people: leadership, effective feedback, communication, and interacting with people. Pilot courses were well received, and the series became part of our curriculum in May, 1991. We developed a similar series dealing with technology and piloted several modules both in the national capital area and in the regions.

Our clients have also asked us to develop courses designed to expand on issues critical to today's managers. We are pleased to be able to report that several were developed in 1990-91 and will be offered across the country this year. They will focus on topics as diverse as environmental issues, policy development and service to the public.

We encountered a strong demand for "armchair discussions" — short, informal sessions that deal with new and current issues of general interest.

The Advanced Management Group

As part of its normal evolution as a new organization, the Centre made an important adjustment in its strategic focus in 1990-91. Delivering development services to the upper levels of the management team — deputy ministers, heads of agencies, and assistant deputy ministers — became the responsibility of a newly created Advanced Management Group.

Executive Development Services

The Advanced Management Group offers three types of executive development services: recurrent services such as courses are delivered one or more times each year; special events take place on an ad hoc basis, as circumstances suggest; and peer group sessions are run by participants.

Case Themes

Agency Management

Line and Project Management

Policy Development

Regional Management

During 1990-91, we concentrated largely on improving and expanding the recurrent service. The long-standing ADM orientation course was refined and presented twice during the year. A new course for heads of agencies was piloted for the second time and has now become a regular offering. The Clerk of the Privy Council's semi-annual ADM Update was held twice; close to 400 ADMs attended each Update. No special courses were programmed for the deputy minister community last year, but work began on identifying how best to approach the orientation, enrichment and development services for this group of heavily burdened managers.

Advanced Management Program

The Group's most important new service was the Advanced Management Program. With few — if any — useful precedents to follow, we decided to accept some risks and launch the program in the fall of 1990, on the premise that the ideal program will emerge over time as we try different approaches and techniques.

The first two stages of the program — selecting participants and their personal assessment — and the first module of the third stage, the Advanced Management Course, were successfully completed by the end of the fiscal year and the full program, involving 22 federal and 5 non-federal participants, will have been completed and evaluated by August 1991. There is every indication that the program is off to an excellent start and that participants are generally very satisfied with both the format and the content of the program.

We also carried out significant work on peer action learning techniques, and are ready to launch experiments during the new financial year.

Generating New Knowledge

During 1990-91, the group began developing new knowledge to support its courses. We made substantial progress in our case studies and course development as we also developed the structure, content and pedagogical approaches used in the Advanced Management Program. We also identified the learning characteristics of target federal public sector managers and appropriate teaching "vehicles", whether they are courses, cases, videos, readings or other methods.

During the year, the Group completed the development of three major courses: Management of Regional Operations, Managing Scientific Organizations, and Leadership and Management for Scientists. All three of these courses were transferred to the Management Development Group as part

of its ongoing programs. This year also saw the launch and refinement of a new course, offered for ADMs and deputy ministers twice in conjunction with the Niagara Institute and called My Leadership Style.

Several other courses were under development as the fiscal year ended, notably: the Management of Intergovernmental Relations, the International Dimension of Public Service Management, Law and the Senior Public Service Manager, Consultative Techniques, Economics for the Senior Manager, and a new course on leadership. We also began the preliminary development of material on aging and the family care responsibilities of employees.

Case Studies

Case studies continued to be a highlight of our work. We exceeded our target of 25 new cases for the year, and the Centre has prepared a Case Catalogue summarizing the 66 cases that have now been published. We organized workshops in case writing and teaching, both for our own staff and for trainers in departments, so that the expertise needed to take full advantage of this valuable teaching tool can be spread as widely as possible. The Case Review Program involved more than 500 federal managers in regular luncheon sessions, and our staff were in high demand to teach cases in a variety of courses, both at the Centre and in departmental training programs. Over all, they devoted 645 hours to instruction during 1990-91. The Centre's cases are distributed outside the federal government through the good offices of the Institute of Public Administration of Canada, who reports a substantial demand. In response to the interest in the case program, we have developed a paper discussing the Centre's case method, including the protocols and principles of case development.

Advanced Management Program: Objectives

- *To prepare public servants of high potential to exercise sound leadership in the most senior positions by renewing their knowledge, updating their grasp of policy and broadening their perspective.*
- *To help managers refresh and transform their management ability to meet the challenges of the top of public sector organizations by giving them an understanding of the most advanced management concepts and techniques and developing basic leadership skills.*
- *To encourage the personal development of senior managers by promoting self-awareness and fostering self-improvement.*
- *To reinforce among top public service managers a corporate vision and a commitment to the traditions and values of a distinguished public service in a parliamentary democracy.*
- *To increase understanding and appreciation among senior managers in both the public and private sector of each other's approaches and contributions to the public good.*

Research Advisory Committee

Barbara Darling
Director General
Registration Directorate
Revenue Canada — Taxation

David J. Elkins
Professor
Department of Political Science
University of Ottawa

Ralph Heintzman
Faculty member
Canadian Centre for Management Development

A. W. Johnson
Senior Research Fellow
Canadian Centre for Management Development

Gaëtan Lafrenière
Faculty member
Canadian Centre for Management Development

Henry Mintzberg
Bronfman Professor
Faculty of Management
McGill University

Roland Parenteau
Directeur général adjoint
Direction de l'enseignement et de la recherche
École nationale d'administration publique

Donald J. Savoie
Clément Cormier Chair
Université de Moncton
Guest Research Fellow
Canadian Centre for Management Development

Jean-Pierre Wallot
National Archivist
National Archives of Canada

Research Fellows

A.W. Johnson
Retired public servant

Sharon Sutherland
Carleton University

Donald J. Savoie
Université de Moncton

Stéphane Dion
Université de Montréal

Rod Quiney
Indian and Northern Affairs Canada

Bruce Dodge
Canadian Parks Service, Environment Canada

Lise Laramée
Agriculture Canada

Duncan R. Campbell
Treasury Board Secretariat

Frank Swift
Atlantic Canada Opportunities Agency

Robert Mingie
IBM Canada

The Research Group

To do an adequate job of management development we need research. Our goal is to develop, in collaboration with academic institutions and government departments wherever possible, research that supports public service management. Equally important, we must disseminate the results to the management community in forms that managers find useful and timely. Our Research Agenda, which outlines our research priorities, went to universities and the public service community last year as a call for proposals.

The Research Group also entered into partnerships with several universities and institutes in a program of visiting research fellowships.

The Research Components

The year 1990-91 saw significant results in the field of research. We group our activities into six components.

Public Sector Management Research

Research into public sector management is conducted primarily by academics in our universities working on contract. Seventeen projects were under way last year, grouped under four broad themes: managing the public administration process, managing the workplace, managing economic restraint, and managing responsiveness to ministers and service to the public. Our researchers are currently studying such topics as burnout, innovation, why women leave the public service, workplace culture and the participation of women, workforce diversity, consultation with special interest communities, and managing privatization and change.

Enhancing the Corporate Memory

Research to enhance the public service's corporate memory is conducted in partnership with government departments and agencies. Its purpose is to record in the institutional memory initiatives undertaken in the federal public service and to distil the management lessons learned for the benefit of other managers. Six projects are under way. These projects examine the processes of setting up new organizations and of changing existing organizations.

Management Practices

Our research into management practices is intended to produce practical handbooks built on current management practices. It draws heavily on the accumulated experience of public service managers and "Practitioners' Exchanges" are often used to collect material, identify issues and validate recommendations. Two studies have been completed; the first outlines a management model for public service managers, and the second focuses on writing superior briefings. Studies under way include developing consultative cultures, changing an organization's culture and part-time work opportunities. Authors come from various departments and agencies and from consultant organizations in the private sector.

Research Fellows

A group of research fellows pursue specific studies in affiliation with the Centre for periods ranging from a few months to two years. The main purpose of the CCMD Fellows program is to allow senior executives from the public service and from private sector organizations, academics and retired senior public servants to contribute their experiences to the development of public service managers. One retired public servant and five present senior public servants are or have been fellows: and the group has also included three academics and one manager from the private sector.

The John L. Manion Lecture

We established the John L. Manion Lecture to recognize our first Principal who retired last year, and to foster new insights into public service management in Canada. Each year, an individual who has made an outstanding contribution to the knowledge and practice of public service management is invited to give the address. In 1991, J.E. (Ted) Hodgetts delivered a lecture entitled, "Public Management: Emblem of Reform for the Canadian Public Service".

Grants and Contributions

A series of grants and contributions makes up the final component of our research activities. In addition to a sustaining grant to the Institute of Public Administration of Canada, we assisted two other projects last year: the Governor General's Study Conference, "Commitment and Leadership: Taking Responsibility in Our National Community", and the three-year research project of the Institute for Research on Public Policy, "Ottawa Decides".

Publishing Results

Last year we launched a publication program to disseminate our research to our clients. We have developed a Research Working Paper Series, from which we have also developed a series of Research Summaries discussing the implications of the research described in the Working Papers. These Research Summaries are published as an insert in the Centre's Newsletter, and distributed to public service managers. Our research fellows have published in both Canadian and international journals and both fellows and staff have delivered papers at conferences here and abroad.

Published Research: 1990-1991

Jacques Bourgault and Stéphane Dion, *L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux*, 1967-1988
[The Changing Profile of Federal Deputy Ministers, 1967-1988]

Roderick G. Quiney, *How to Create Superior Briefings*
[Comment préparer et présenter les séances et les cahiers d'information de qualité supérieure]

Eric A. Milligan, *A History of the Patented Medicines Prices Review Board: The Early Years*

James Iain Gow, *Innovation in the Public Service*

The Four Support Groups

Four support groups help us to deliver the Centre's training and development programs.

Human Resources Group

To respond to our mandate, it is essential that the Centre use recruitment and selection methods that will keep its faculty at a level that is state-of-the-art in the field of public management. Our rotational staffing policy ensures that our faculty reflects our clientele, and we draw our faculty of 39 from the public service, universities, the private sector and labour unions.

During our first three years, our task was to bring suitable new people into the Centre. Last year we began to redeploy faculty back into challenging positions in departments and agencies, positions that enhanced their careers. We continue to attract new faculty members who have a blend of strong management e..perience and academic qualifications. Of the 39 faculty members, 11 are women and 14 are francophone.

Employee Assistance Program

Serving our own staff is just as important as serving our clients. We know the pressures our employees work under, and that stress at work often adds stress at home. After extensive consultation with both management and staff, we instituted an employee assistance program, with round-the-clock personal counselling available to all the Centre's employees and to their families 365 days of the year. Furthermore, we have made the program available to those participating in the Career Assignment Program and their families, as well.

Training Our Own at the Centre

Last year we made very efficient use of resources to provide a high level of training for our own employees, particularly in the field of information technology. We ar..anged five days of training for each non-faculty member of our staff and we expect this to rise to more than six days during 1991-92.

Our integrated Human Resources Information System contains data on the Centre's positions and the people who fill them, together with information on training, leave, performance reviews and staff relations.

Recognizing Superior Contributions

The whole raison d'être of the Centre is the promotion of superior management in the public service. It is natural, then, that we should recognize the outstanding contributions of our own people. Our recognition program was devised by our staff at all levels. It is our way of expressing our gratitude to our employees — and to our clients and contributors — who meet our high standards and promote the Centre's commitment to service.

Serving our

own staff

is just as important

as serving our clients.

We know

the pressures

our employees work

under,

and that stress at work

often adds stress

at home.

❖ ❖ ❖

In recognition of the contributions to
the Canadian Centre for Management Development
of the Course Support Group comprised of:
Pauline Desrochers
Chantal Sabourin
Jean Pichette
Lina Fiset
Suzanne Gascon
Mary Lorna Kibbee
Line Trépanier
Julie Gougeon
who have provided exceptional and sustained effort to
the Management Issues and Seminars Program
from October 1988 to June 1990,
contributing significantly to the success of the Program
in a most critical period

❖ ❖ ❖

❖ ❖ ❖

In recognition of the contribution of
John Williams
to the Canadian Centre
for Management Development
through his dedication,
his willingness to help others,
his achievements as a teacher
and
his many contributions to the programs
and the spirit of CCMD

❖ ❖ ❖

Honouring Our Own: The Principal's Commendation acknowledges the contribution of staff whose performance demonstrates personal initiative, sustained effort, dedication and enthusiasm, work of unusual quality or quantity, or an overall commitment to doing a job well.

And each year we recognize the most remarkable achievements of our staff with the Exceptional Achievement Award, which emphasizes the exceptional or sustained effort or distinguished service of an individual or group that promotes the values the Centre stands for.

Honouring Others: We believe that all who strengthen the Canadian Centre for Management Development should also receive a token of appreciation for a job well done. Course participants who suggest improvements, resource people, consultative committees, the colleagues who review our case studies — all of them give freely of their time and we rely heavily on them to meet our goals. We also rely on those who improve our working environment, including maintenance, security and catering staff. And our recognition program allows us to thank outside contributors for making our program more worthwhile. Because in the last analysis, we are only as good as our clients and contributors.

Corporate Services Group

The highlight of 1990-91 was the passage of the legislation that made our existence official and expanded our mandate beyond that originally conceived. The staff work that piloted the new Act through the Parliamentary process was performed by the Corporate Services Group.

During the year the Corporate Services Group also developed an operational planning process and a program evaluation framework. Procedures were devised for evaluating individual pilot courses. Corporate Services developed an information kit for new employees as the first element in a full-scale employee orientation process.

The highlight of 1990-91 was the passage of the legislation that made our existence official and expanded our mandate beyond that originally conceived.

It is Corporate Services that will support the Board of Governors in its activities, which will consist of two meetings each year, and that gives support to the Centre's strategic planning process.

Communications and Marketing Group

Public Service 2000 stressed the value of close and frequent contact with clients to know their needs and how to meet their expectations. In 1990-91, our Communications and Marketing Group set up an important communication channel with the Centre's clients, and initiated measures to improve our information about them. We have also laid preliminary plans for a formal marketing program.

The Group developed a network of departmental contacts to distribute the Centre's promotional material. This network is more reliable than available mailing lists and gives us valuable feedback on our promotional activities. We also set up an interdepartmental working group to coordinate the data bases that many organizations have built for their work with the management category.

Our projected marketing program calls for better promotion of our services and for ongoing research on our clients' perceptions and practices of management development.

Finance and Administration Group

At the Centre, the Finance and Administration group is responsible for four essential functions: finance, technology, facilities management and the Centre's Documentation Service.

Financial Transactions

Financial management is essential to the Centre's operations. The volume of transactions at the Centre more than doubled in 1990-91.

Technology to Deliver Our Services Better

It is technology that puts learning tools into the hands of faculty, researchers and students. In 1990-91 we installed micro-computers (including basic software) and made local area networks available to all faculty and employees. In addition to off-the-shelf software from the software exchange, we acquired specialized software like Search-Magic to make bibliographical research easier.

Technology is useless if people don't know how to use it. Accordingly, we invested in specialty training for faculty and staff, particularly to familiarize support staff with the integrated distribution system. Video-conferencing will be our next step.

More Modern Facilities

Last year saw some significant additions to our facilities that contributed greatly to the effectiveness of our academic efforts. Several modern, fully equipped syndicate classrooms have been completed but, probably of most interest to the student, we have installed universal cabling in the classrooms and syndicate rooms at the De La Salle campus to accommodate the use of any sophisticated technology. We have nothing but praise for the excellent work by Public Works Canada in fitting up the facilities there.

Documents and Books

Full-scale documentation services are an enormous challenge in an institution of learning. Storing and cataloguing books, papers, cases, reports, catalogues, bibliographies and references so that they can easily be used by faculty and students is a large task. Last year we completed an extensive review of our existing holdings of books and periodicals, provided a reference service for professors and researchers, and managed the extensive program of interlibrary loans that an active study community demands. A Documentation Service Advisory Committee has been created to ensure that the Service responds to the needs of the Centre, both internally and externally.

CCMD Courses: 1990-91

Orientation Courses

Assistant Deputy Ministers
Executives
Senior Managers
Executives on Interchange Postings
University Professors

Management Development Courses

Managing Regional Operations
How to Work with Others
Financial Management
Leadership and Management for Scientists
Managing Scientific Organizations
Managing Government Agencies
My Leadership Style
Policy Development
Teaching with Cases
Advanced Management Course
Career Assignment Program
Management Trainee Program

Workshops and Seminars

Charter of Rights
Communicating with the Media
Personal Resilience
Managing through Negotiations
Internal Communications
Basic Project Management Techniques
Managing a Diverse Workforce
Managing the Human Response to Technology
Environmental Scanning
Service to the Public
Increased Ministerial Authority and Accountability (IMAA)
Personal Financial Planning
Managing the Impacts of Change through Technology
Assistant Deputy Ministers' Update

Armchair Discussions

The Role of Science in Environmental Management Decisions

Feasibility Studies of the Natural Environment with an Emphasis on Tourism

The Round-tables and Sustainable Development

Beyond Regulation

Globalization

The Vertical Solitude: Managing in the Public Sector

Peak Performance: Counselling, Coaching and Mentoring

The Jean Talon Project

Riding the Information Technology Wave

Canadian Social Trends: Where We Are Going in the 90s

Management of Human Relations in a Cybernetic Age

Australian Public Management: Any Lessons for Canada

The Role of Government

Aging of the Workforce

Human Values and Management

Managing a Diverse Workforce

How to Get Managers Aligned with Change: Some Human Resource Questions

Representative Democracy

Partnerships and Cooperation

Supporting good public service management is the basic reason we are in business. To provide this support we collaborate very closely with our main partners, the members of the management category and their equivalents in all federal organizations, in the design and delivery of our programs.

It is this collaboration that allows us to deliver a peer-based, action learning program, to remain relevant to our clients, and to achieve our mission without becoming an organization with a large full-time teaching staff. It also allows us to make the intellectual resources of the public service more widely available and to integrate them more fully into Canada's intellectual life.

In addition to our partnership with public service managers, we work with executives, academics and experts from many organizations across Canada to design and deliver our courses and research program. Here our partners include provincial and municipal governments, universities and colleges, institutes and associations, business, industry and labour. We call on many individuals from these organizations to help us to staff our courses, which expose the participants to a rich mixture of resources. We also call on our partners inside and outside the public service to help us to develop and execute our research program.

In turn, our management committee and faculty contributed to our collaborators' programs as advisors, teachers and facilitators. We participated in the boards, councils, task forces, interdepartmental committees and courses of many organizations outside the Centre.

In Conclusion

The year 1990-91 was a period of solid achievement at the Centre, thanks in great measure to our clients and partners all across the public service, who gave us advice and input, helped us design our courses, offered us case material and reviewed it with us, collaborated in research projects and helped us deliver our class sessions all across the country. Now that we have emerged as a full player in the field of public service management renewal, we hope that they will continue to share with us their talent and experience and will seize the opportunity we offer to learn from managers inside and outside the federal government.

We think we now display the traits of the organization our proponents envisaged. Our challenge is to remain young, vital and relevant.

Regional Influence in Decision Making in Ottawa

Don't Procrastinate, Innovate

Sustainable Development: The Environmental Challenge

New Reproductive Technologies

Parliamentary Committees and the Bureaucracy

Managing Change Through IMAA

Value Orientation of Men and Women Public Service Managers: Two Different Worlds

Executive Exchanges

Subordinate Appraisal of the Senior Management Category in Indian and Northern Affairs Canada

Whither Canada

Negotiating the Canada-United States Free Trade Agreement

Australian Government Multi-departmental Housing Strategy

Security of Energy Supply and International Events

PS 2000 — Update

Aboriginal Rights

Canada's Forests — An Ecological Perspective

Values, Service and Performance

1990-1991
Statistical Information

Summary of Actual Expenditures

(thousands of dollars)

	1990-1991	1989-1990	1988-1989
Personnel	6,758	5,631	562
Operations and maintenance	3,229	3,074	578
Capital — equipment acquisition	536	1,097	435
Contributions	186	150	0
Total	10,709	9,952	1,575

Course Delivery

	Number of Courses		*Number of Training Days*		*Number of Participants*		*Number of Participant Days*	
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Orientation Courses	26	24	332	297	972	902	6,954	5,938
Management Development Courses	13	15	169	257	286	284	3,296	5,264
Workshops and Seminars	95	203	78	196	1,864	3,544	1,848	3,345
Total	134	242	579	750	2,782	4,530	13,098	14,527
Percentage Change (1990-1991 over 1989-1990)	*195.16%*		*129.58%*		*160.25%*		*120.06%*	

Orientation Courses

	1989-1990				1990-1991			
	Number of Courses	*Number of Training Days*	*Number of Participants*	*Number of Participant Days*	*Number of Courses*	*Number of Training Days*	*Number of Participants*	*Number of Participant Days*
For ADM	1	7.0	25	175	2	14.0	49	343
For EX	8	112.0	158	2,212	6	84.0	113	1,582
For SM	14	196.0	293	4,102	13	182.0	297	3,598
For University Professors	1	2.5	46	115	1	2.5	37	93
Overview of the Government	2	14.0	50	350	2	14.0	46	322
Total	26	331.5	572	6,954	24	296.5	502	5,938

Management Development Courses

	1989-1990				1990-1991			
	Number of Courses	*Number of Training Days*	*Number of Participants*	*Number of Participant Days*	*Number of Courses*	*Number of Training Days*	*Number of Participants*	*Number of Participant Days*
CAP	2	111.3	37	2,060	3	167.0	60	3,340
Advanced Management Course	—	—	—	—	1	28.5	27	770
Managing Regional Operations	3	21.0	67	469	3	21.0	55	385
How to Work with Others	2	6.0	43	129	—	—	—	—
Financial Management	1	4.0	21	84	2	8.0	25	100
Leadership and Management for Scientists	1	7.0	24	168	2	14.0	46	322
Managing Scientific Organizations	1	4.0	14	56	1	4.0	16	64
Managing Government Agencies	1	7.0	19	133	1	5.0	20	100
My Leadership Style	—	—	—	—	1	4.0	12	48
Policy Development	1	7.0	23	161	1	5.0	23	115
Teaching with Cases	1	2.0	18	36	—	—	—	—
Total	13	169.3	266	3,296	15	256.5	284	5,244

Workshops and Seminars

	1989-1990				1990-1991			
	Number of Courses	*Number of Training Days*	*Number of Participants*	*Number of Participant Days*	*Number of Courses*	*Number of Training Days*	*Number of Participants*	*Number of Participant Days*
ADM Update	1	1.0	170	170	2	2.0	572	572
Personal Financial Planning	—	—	—	—	110	110.0	1,565	1,565
Other Seminars and Workshops	84	76.6	1,694	1,678	91	83.7	1,407	1,208
Total	85	77.6	1,864	1,848	203	195.7	3,544	3,345

CENTRE CANADIEN DE GESTION

Rapport annuel 1990-1991

Canada

Table des matières

Introduction 1

Faits saillants de l'année 3

Une organisation qui permet de présenter un meilleur programme 5

L'année en revue 7

Le Groupe du perfectionnement en gestion 7

Le Groupe de la gestion avancée 10

Le Groupe de la recherche 13

Les quatre groupes de soutien 15
- Ressources humaines 15
- Services corporatifs 18
- Communications et marketing 18
- Finances et administration 19

Les partenariats et la coopération 21

En conclusion 22

Information statistique 23

Imprimé sur du papier recyclé

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1991
N° cat. SC91-1991
ISBN 0-662-58501-1

Introduction

Voici le deuxième rapport annuel du Centre canadien de gestion. Dans le premier, nous avons passé en revue notre historique de deux ans, nos antécédents en formation à la gestion, les pressions auxquelles sont soumis les gestionnaires du secteur public, l'importance du perfectionnement en gestion pour le programme de renouveau gouvernemental et notre programme de cours, d'études de cas et de recherche, en voie d'élaboration.

Nous avons offert notre premier programme intégré. Nous sommes persuadés que cela représente ce que nos concepteurs avaient en tête lorsqu'ils ont établi le Centre.

Dans le premier rapport, nous affirmions que nous avions pour objectif d'améliorer la qualité de la gestion au sein de la fonction publique, en amorçant un partenariat avec les universités et les gestionnaires en exercice. Nous indiquions comment nous nous étions écartés des méthodes traditionnelles d'enseignement pour nous attacher à des schèmes d'apprentissage participatif entre pairs. Nous expliquions que nous devions établir la connaissance de la gestion du secteur public et communiquer cette connaissance par des moyens à la fois traditionnels et non traditionnels. Nous reconnaissions que notre rôle en était un de catalyseur, d'animateur et d'agent du changement.

Au cours de cette année de mise en marche, en collaboration avec nos partenaires de la communauté de la formation et du perfectionnement, nous avons précisé les besoins de perfectionnement des gestionnaires du secteur public qui sont nos clients et nous avons fait l'essai de cet ensemble des caractéristiques essentielles du gestionnaire mis au point par le Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique. Nous avons montré que les connaissances éditées dans le domaine de la gestion publique accusaient des lacunes. Nous avons donc résolu d'évoluer et d'adapter nos structures pour répondre à de nouveaux besoins.

Au cours de l'année écoulée, qui était notre deuxième année complète de fonctionnement et qui marquait l'arrivée de M. D. Bevis Dewar, succédant à M. John L. Manion comme Principal, nous avons mis en place une nouvelle structure organisationnelle sensible à notre clientèle, afin que nos priorités demeurent bien focalisées. L'adoption de la législation a donné corps à notre mandat et l'a même étendu; et nous avons participé à Fonction publique 2000, qui est une initiative de renouveau de la fonction publique. Mais surtout, en nous fondant sur les trois années précédentes, nous avons conçu et offert notre premier programme intégré. Nous sommes persuadés que cela représente ce que nos concepteurs avaient en tête lorsqu'ils ont établi le Centre.

Le présent rapport décrit ce que nous avons réalisé en 1990-1991, alors que nous avons consolidé les travaux de planification et de mise en marche et que nous nous sommes résolument lancés dans un monde où les défis que posent Fonction publique 2000, les contraintes budgétaires, la compétitivité et l'unité nationale font du perfectionnement des gestionnaires du secteur public un objectif national critique.

Nous notons d'abord les faits saillants de l'année : l'adoption du Projet de loi C-34, la proclamation de Fonction publique 2000 et nos nouvelles initiatives. Les deux premiers faits saillants ont étendu le rôle de chef de file du Centre, en matière de formation et de perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. Le dernier a été notre réponse aux besoins de nos clients.

Mandat du Centre canadien de gestion

- *inciter à la fierté et à la qualité dans la gestion de la fonction publique et stimuler chez les gestionnaires de celle-ci le sens de la finalité, des valeurs et des traditions la caractérisant;*

- *contribuer à ce que ces gestionnaires aient la compétence, la créativité et les connaissances en gestion — notamment en matière d'analyse, de conseils et d'administration — nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre des grandes orientations, à l'adaptation aux changements, y compris en ce qui touche le caractère social, culturel, racial et linguistique de la société canadienne, et à une gestion efficace et équitable des programmes et services de l'État ainsi que de son personnel;*

- *aider les gestionnaires de la fonction publique à établir des relations de collaboration fructueuses avec les membres du personnel de tous niveaux par leur leadership, leur motivation, l'efficacité de leurs communications internes et l'incitation à l'innovation, à la fourniture au public de services de haute qualité et au développement des compétences personnelles;*

- *former dans la fonction publique et y attirer par ses programmes et études des personnalités de premier ordre qui reflètent la diversité de la société canadienne, et les appuyer dans la progression d'une carrière de gestionnaires voués, au sein du secteur public, au service du Canada;*

- *élaborer et mettre en œuvre, à l'intention des gestionnaires du secteur public, et plus particulièrement des cadres supérieurs de la fonction publique, des programmes de formation, d'orientation et de perfectionnement;*

- *mener des études et des recherches sur la théorie et la pratique de la gestion dans le secteur public;*

- *sensibiliser la population canadienne aux questions relatives à la gestion du secteur public et à l'ensemble du processus gouvernemental et faire participer à son idéal de perfection dans l'administration publique des personnalités et des organismes appartenant à de multiples secteurs d'activité.*

Loi établissant le Centre canadien de gestion

Faits saillants de l'année

Mandat

Le 27 mars 1991, le Projet de loi C-34, Loi établissant le Centre canadien de gestion, recevait la sanction royale. Sa proclamation marquera officiellement notre entrée en fonction. Le Parlement a étendu la portée de notre mandat au-delà de ce qu'on avait d'abord proposé à l'annonce de la formation du Centre en 1988. Le mandat insiste, en particulier, sur l'égalité d'accès à l'emploi, la diversité culturelle du Canada et la gestion du changement. Le Centre se voit également confier la tâche de faire mieux comprendre la gestion du secteur public ainsi que le rôle et les fonctions du gouvernement. En deux mots, le Parlement nous incite à devenir un levier significatif d'évolution au sein de l'administration publique canadienne.

Le renouveau de la fonction publique

En décembre 1990, le Premier ministre présentait au public Fonction publique 2000, la politique du gouvernement pour opérer le renouveau de sa fonction publique.

Pour relever des défis de taille telles la mondialisation des enjeux, la concurrence, une demande accrue de services, les contraintes budgétaires ainsi qu'une vague de changements rapides et très étendus, la politique demande à la fonction publique de continuer d'être aussi habile et professionnelle qu'elle l'est présentement, mais d'entretenir des relations plus transparentes avec les Canadiens et Canadiennes, et de se montrer plus souple dans son fonctionnement interne.

En fait, la politique demande aux gestionnaires de créer une nouvelle culture de travail fondée sur la concertation et orientée vers les services. Elle reconnaît que cette nouvelle culture suppose que les fonctionnaires et leurs gestionnaires manifestent de nouvelles attitudes et aptitudes. Et l'aspect le plus fondamental de la nouvelle culture sera de faire meilleur usage des talents et intérêts de chacun des fonctionnaires.

La politique affirme que le Centre «jouera un rôle important pour aider les gestionnaires de la fonction publique à mettre en œuvre et à inculquer l'évolution culturelle qui est l'objectif fondamental de Fonction publique 2000». En particulier, on nous a demandé d'améliorer l'aptitude à la consultation des gestionnaires tant de la capitale nationale que des régions et d'accroître les échanges entre le milieu des affaires, le gouvernement et le milieu du travail.

Le Centre a beaucoup contribué à l'élaboration de cette politique de renouveau. Notre Principal a présidé le Groupe de travail sur la formation et le perfectionnement — l'un des dix mis sur pied pour scruter les divers aspects du renouveau de la fonction publique, chacun étant présidé par un sous-ministre — et trois de nos professeurs siégeaient à d'autres groupes de travail.

Reconnaissant l'importance particulière qu'occupent la formation et le perfectionnement dans Fonction publique 2000, on a nommé notre Principal membre du nouveau Conseil de développement des ressources humaines, un groupe formé pour œuvrer avec les sous-ministres dans le but d'élaborer des

Conseil consultatif

Président
Paul M. Tellier
Greffier — Conseil privé

Membres ex-officio
Ian D. Clark
Secrétaire — Conseil du Trésor

Robert Giroux
Président — Commission de la fonction publique

D. Bevis Dewar
Principal — CCG

Autres membres
Dr. Peter Aucoin
Département des sciences politiques
Dalhousie University

James T. Black
Président
CANRON Inc.

Margaret Catley-Carlson
Sous-ministre — Santé et Bien-être social

Pierre Gravelle
Sous-ministre — Revenu Canada, Impôt

Earl Joudrie
Président et directeur général
American Eagle Petroleums Ltd.

Dr. J. Peter Meekison
Vice-président — Affaires académiques
University of Alberta

Dr. Rick R. Roskin
Doyen — Faculté d'administration
Memorial University of Newfoundland

politiques et programmes qui assurent la gestion et le perfectionnement efficaces de tous les employés. Nous avons mis à jour le contenu de nos cours de gestion existants ainsi que de nos méthodes d'enseignement; et nous avons accéléré la conception de nouveaux cours axés sur le leadership et la compétence en gestion qu'on devra posséder pour exercer cette profession à l'ère de Fonction publique 2000.

Au cours des prochaines années, Fonction publique 2000 posera de nombreux défis au Centre. Ces défis auront un impact sur notre programme et sur la façon dont nous le présenterons ainsi que sur notre culture interne.

Nouvelles initiatives en 1990-1991
L'an dernier, en plus d'un répertoire de cours plus volumineux, plusieurs nouveaux éléments de programmes sont devenus disponibles aux gestionnaires. En tout premier lieu, il y a eu le Programme avancé en gestion qui est un mode d'apprentissage personnel, conçu pour satisfaire les besoins et les intérêts des gestionnaires ayant rang de sous-ministre adjoint. Nous avons aussi mis sur pied un nouveau Programme de stagiaires en gestion, qui comporte des phases multiples et un ensemble de cours et d'affectations de perfectionnement dans le ministère d'origine du candidat. Et notre Programme de recherche a lancé un projet d'édition qui vise à rendre les travaux de recherche accessibles aux gestionnaires et à la communauté universitaire et professionnelle dans son ensemble.

Une organisation qui permet de présenter un meilleur programme

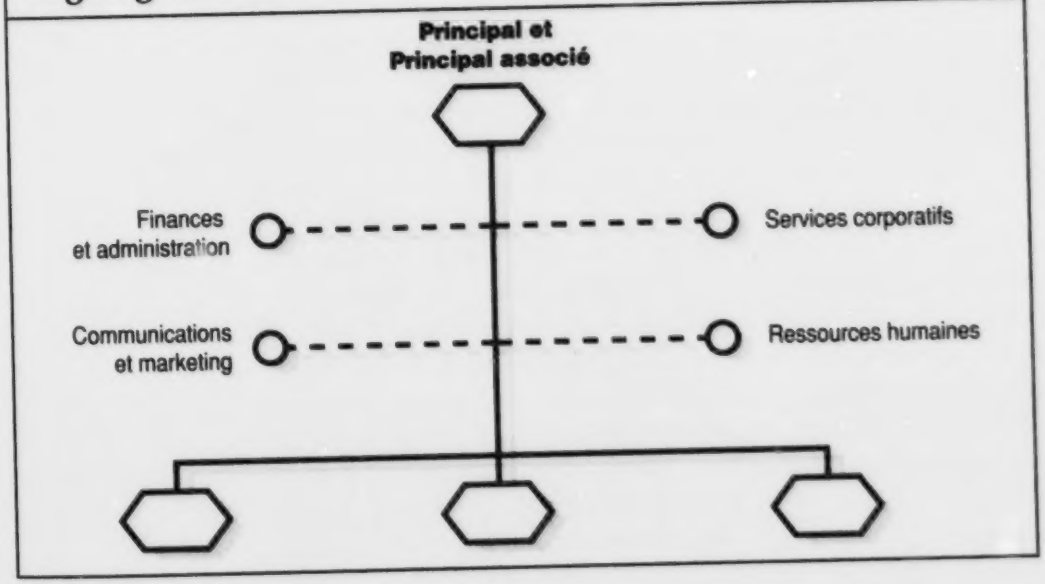
Au cours de l'année, nous avons consolidé notre organisation pour refléter l'orientation vers la clientèle qui caractérise Fonction Publique 2000 et nos deux stratégies : édifier une somme de connaissances sur la gestion du secteur public et communiquer ces connaissances. Nous formons trois groupes opérationnels et quatre groupes de soutien.

Le Groupe du perfectionnement en gestion
Le Groupe du perfectionnement en gestion élabore et présente des cours et autres services de formation au plus large segment de notre clientèle, les gestionnaires du niveau SM moins un à celui de Directeur général. Le groupe s'occupe également des futurs gestionnaires dans le cadre du Programme d'affectations de carrière (PAC) ainsi que du Programme des stagiaires en gestion. Les cours se répartissent en trois catégories : l'orientation, le perfectionnement et les ateliers et séminaires.

Le Groupe de la gestion avancée
Le Groupe de la gestion avancée élabore et met à l'épreuve de nouveaux cours et de nouveaux concepts d'apprentissage et offre des services à la haute direction, c'est-à-dire aux sous-ministres adjoints et à ceux qui remplissent des fonctions supérieures. Le groupe gère notre nouveau Programme avancé en gestion, offre une orientation et une mise à jour aux sous-ministres adjoints, tient des séances d'information qui s'adressent aux professeurs d'université, met au point des cours pour des cadres tels les administrateurs généraux d'organismes et les gestionnaires d'organisations scientifiques et dirige notre programme d'études de cas.

Le Groupe de la recherche
Le Groupe de la recherche gère le Programme de recherches, qu'il mène à titre de partenaire avec certains ministères fédéraux et certaines universités.

Organigramme



Le corps professoral

Douglas Bland
Yvon Bordua
Satya Brink
Dan Burke
Anthony Campbell
Charles Caron
Denny Charlebois
Adèle Copti-Fahmy
Margaret Cottrell-Boyd
D. Bevis Dewar
Stéphane Dion
Louise Durocher
John Flynn
Louis Garceau
Judith Gibson
Sylvia Gold
Louise Guertin
Peter Harrison
David Hawkes
Ralph Heintzman
Gracia Howard
A. W. Johnson
David Karsgaard
Gaëtan Lafrenière
Robert LeBlanc
Gérald Leduc
Christine Manseau
Marie-ève Marchand
Robert Mercer
M.-J. Mercier-Savoie
Robert Mingie
Robert Nichols
Jean-Marc Pellerin
Joseph Pestieau
Lise Pigeon
William Pullen
John Riddle
Paul Robillard
Donald J. Savoie
Peter Sterne
Frank Swift
Cynthia Williams
John Williams

Le comité de gestion

D. Bevis Dewar
Principal

Peter Harrison
Principal associé

Margaret Cottrell-Boyd
Vice-principale, Groupe du perfectionnement en gestion

Anthony Campbell
Vice-principal, Groupe de la gestion avancée

Cynthia Williams
Directrice, Groupe de la recherche

Paul Robillard
Directeur, Ressources humaines

Louise Durocher
Directrice, Services corporatifs

Dan Burke
Directeur, Communications et Marketing

Charles-E. Caron
Directeur exécutif, Finances et administration

Lisa Robinson
Secrétaire administrative

L'année en revue

Le Groupe du perfectionnement en gestion

Le programme de ce groupe renferme trois types de cours qui remplissent des fonctions spécifiques.

Orientation

Cadres et gestionnaires supérieurs

Les SM et EX nouvellement désignés doivent obligatoirement suivre deux semaines de cours en résidence. Ces cours ont évolué de façon remarquable depuis que nous avons commencé à les offrir, suite à la rétroaction des participants, aux problèmes reconnus par Fonction publique 2000 et à d'autres enjeux qui peuvent devenir importants au cours des années 90. Puisque l'apprentissage continu et les processus essentiels à l'éducation des adultes sont à la base même du programme, on insiste fortement sur l'interaction des pairs et sur le partage de l'expérience.

En 1990-1991, nous avons ajouté des débats approfondis sur les questions autochtones, sur la mondialisation des enjeux et les conséquences économiques qui en découlent, ainsi que sur le fédéralisme et l'unité canadienne, les problèmes sociaux, la démographie et la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée. Les participants formaient des groupes de travail traitant de sujets tels que les valeurs, la notion de service au public, les programmes de perfectionnement continu et les styles de leadership qui respectent les personnes. Les débats se terminaient par un exercice où l'on discutait des enjeux critiques des années 90. Au cours des débats collectifs, les participants étaient invités à apporter des approches innovatrices à la délégation des pouvoirs et aux moyens d'inculquer aux employés un idéal de service de qualité.

Les participants devaient aussi préparer une brève présentation sur les enjeux majeurs auxquels était confronté leur ministère ou leur organisme. En outre, des groupes de discussion étaient formés chaque jour pour faire le point sur ce qui était apparu au cours des séances précédentes et pour prévoir comment cela affecterait les participants dans l'exercice quotidien de leurs tâches. Pour inciter les participants à acquérir l'habitude de l'apprentissage continu au-delà de leur séjour au Centre, on prévoit des périodes où ils peuvent explorer des sujets qui les intéressent particulièrement, soit avec des collègues, soit avec le personnel ressource.

Orientation s'adressant aux cadres supérieurs affectés à des postes d'échange

Au nom de la Commission de la fonction publique, le Centre a donné deux cours d'orientation aux cadres supérieurs du secteur privé qui venaient à la fonction publique dans le cadre du programme d'échanges de la CFP. Nous tenons des séances d'information pour renseigner ces cadres sur la machine gouvernementale, sur la répartition des ressources et sur les décisions qui se prennent, et sur le contexte social, juridique et économique dans lequel doivent évoluer les gestionnaires de la fonction publique.

Orientation du futur gestionnaire

Le Centre partage avec la Commission de la fonction publique et les ministères fédéraux une certaine responsabilité du perfectionnement des futurs candidats à la catégorie de la gestion de la fonction publique.

Au-delà de la séance d'orientation, on incite les nouveaux gestionnaires à continuer de s'instruire et à améliorer leurs techniques, leurs connaissances et leurs aptitudes.

Composante pédagogique du Programme d'affectations de carrière : Il y a quelques années, la Commission de la fonction publique a mis au point un moyen imaginatif d'évaluer et de former les futurs cadres supérieurs par le moyen du Programme d'affectations de carrière. Lorsque le Centre a été établi, il a assumé la composante pédagogique du PAC, tandis que les évaluations et les affectations de perfectionnement restaient la responsabilité de la Commission.

Nous avons ajouté de nouveaux éléments à ce cours. Les futurs gestionnaires discutent de l'aspect essentiel du renouvellement de la fonction publique, de la gestion du changement ainsi que des moyens de favoriser la créativité. Des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale et du secteur privé décrivent les moyens qu'ils ont pris pour focaliser leurs opérations sur le service à la clientèle et un commissaire de la Commission de la fonction publique fait des observations sur la gestion des nouveaux employés dans les années 90. Un sous-ministre donne ses impressions sur ce que l'on ressent au sommet d'une fonction publique en mutation constante et sur la manière de clarifier la mission d'une organisation et d'intégrer tous les employés dans une nouvelle perspective. On partage aussi des renseignements d'ordre économique, culturel ou géographique concernant certaines provinces, et les participants font des visites sur place pour élargir leur compréhension des régions. Tout au long du cours, on insiste sur la participation active pour bien faire comprendre que l'apprentissage est un processus continu.

Programme de stagiaires en gestion : Au cours de l'exercice 1990-1991, nous nous sommes joints à la Commission de la fonction publique pour mettre au point un nouveau programme quinquennal en plusieurs phases qui peut accueillir annuellement jusqu'à 150 candidats. Ce Programme se déroulera en partie en résidence au Centre, en partie dans les centres régionaux et en partie dans le milieu de travail du participant, à son ministère d'origine. La première phase est un cours de deux semaines offert chaque année, au Centre, en mai, juin, septembre et octobre. La deuxième phase est une affectation en milieu de travail, au sein du ministère d'origine du participant, au terme de laquelle ce dernier revient au Centre pour y suivre le cours de deux semaines qui constitue la troisième phase. Au cours des quatre prochaines années, les participants continueront à travailler dans leur ministère d'origine et se réuniront périodiquement dans les régions pour y suivre des cours structurés d'une semaine chacun.

La phase I débute par une séance d'orientation systématique ayant pour objet les structures et les fonctions du gouvernement, y compris le Parlement, le Cabinet, le processus des engagements et des dépenses et les enjeux actuels de la gestion. Les relations liées au service au public, le leadership et la gestion au sein de la fonction publique reçoivent une attention particulière dans des études de cas et des périodes de débats conçues à cet effet. Cette démarche a pour but de donner aux participants une base ferme pour établir leur carrière.

Cours de perfectionnement

Au-delà de la séance d'orientation, on incite les nouveaux gestionnaires à continuer de s'instruire et à améliorer leurs techniques, leurs connaissances et leurs aptitudes. Pour les y aider, nous leur offrons un programme complet de cours parmi lesquels ils

peuvent choisir ceux qui conviennent le mieux à leurs besoins particuliers. En 1990-1991, nous avons offert six cours de perfectionnement en gestion.

Certains de ces cours conviennent spécifiquement à certains besoins qui ne se rencontrent que dans le contexte de la fonction publique, tels le cours de trois jours sur la gestion financière et celui qui a pour titre «Gestion des opérations régionales». Ce dernier se donne en région et porte surtout sur le service au public. L'an dernier, nous avons offert ce cours à trois occasions.

Parmi les autres cours présentés l'an dernier, il convient de mentionner ceux qui se rapportent au développement personnel. Le cours intitulé «Mon style de leadership» a été mis au point en collaboration avec le Niagara Institute et a été présenté à la fois au Centre et dans les régions. Cette séance permet un examen rigoureux des aptitudes relationnelles de chacun des participants. «Gestion d'une main-d'œuvre diversifiée», un cours de deux jours, a été présenté six ou sept fois l'an dernier, dans l'ensemble du pays; on y examine les moyens de lever les obstacles à la pleine participation de tous les citoyens.

Ateliers et séminaires

Afin de répondre à nos clients qui exigent des séances intensives consacrées à des sujets précis, nous avons tenu plusieurs ateliers, tels la planification fiscale et les stratégies d'investissement, les relations avec la presse, l'impact de l'Accroissement des pouvoirs et des responsabilités ministériels, et de Fonction publique 2000.

Nous avons aussi rencontré une grande demande pour un nouveau genre d'atelier, celui des Discussions informelles. Ces ateliers de courte durée — une heure et demie à deux heures au maximum — ont lieu le matin avant le travail ou tard dans l'après-midi pour éviter de perturber l'horaire serré des gestionnaires. On y traite de questions d'actualité d'intérêt général, tels les implications des négociations du GATT ou les conflits d'intérêt. Portant sur des thèmes précis, ces ateliers présentent un conférencier compétent de la fonction publique, du secteur privé ou du monde de l'enseignement supérieur. Dans la région d'Ottawa, on a tenu 30 séances l'an dernier et 650 gestionnaires y ont participé. Dix séances ont eu lieu dans les régions — à Halifax, Moncton et St. John's (Terre-Neuve) dans les Maritimes, à Winnipeg, Vancouver et Edmonton dans l'Ouest, ainsi qu'à Toronto, Montréal et Québec. Quelque 180 gestionnaires ont participé.

Nous avons rencontré une grande demande pour un nouveau genre d'atelier, celui des Discussions informelles de courte durée. On y traite de questions d'actualité d'intérêt général.

Nouveaux cours de perfectionnement

Pour tenir compte de l'environnement changeant et des nouveaux besoins chez les gestionnaires, nous avons mis au point une série de quatre modules de cours traitant du leadership, de la technologie, de la communication et des relations interpersonnelles. Les cours-pilotes ont connu un excellent accueil et la série s'est insérée dans notre programme régulier en mai 1991.

Nos clients nous ont aussi demandé d'élaborer un ensemble de cours qui prolongent le contenu des cours d'orientation. Nous sommes heureux d'annoncer qu'une série a été mise au point en 1990-1991 et qu'on en fera la diffusion partout au pays cette année même. Ces cours portent sur des sujets aussi divers que les questions environnementales, l'élaboration des politiques et le service au public.

Le Groupe de la gestion avancée

En 1990-1991, dans le cadre de son évolution normale d'organisme nouveau, le Centre a apporté une modification importante à son orientation stratégique. La prestation de services de perfectionnement à la haute gestion — sous-ministres, administrateurs généraux d'organismes et sous-ministres adjoints — a été confiée au Groupe de la gestion avancée.

Services de perfectionnement offerts aux hauts fonctionnaires

Le Centre offre à la haute gestion trois types de services de perfectionnement : des services répétitifs, comme les cours, sont dispensés une fois par année ou davantage; des événements spéciaux ont lieu selon les circonstances; et les participants animent des séances conçues pour des groupes de pairs.

En 1990-1991, nous avons surtout consacré nos efforts à améliorer et à étendre les services répétitifs. Le cours traditionnel d'orientation des SMA a été affiné et présenté deux fois au cours de l'année. Un nouveau cours destiné aux administrateurs généraux d'organismes a été présenté une seconde fois à titre de projet-pilote et s'est intégré par la suite au programme régulier. La mise à jour du Greffier du Conseil privé, qui s'adresse aux SMA, a eu lieu deux fois au cours de l'année; près de 400 SMA assistent à chacune de ces séances. L'an dernier, on n'a mis au programme aucun cours spécial à l'intention de la communauté des sous-ministres, mais on a amorcé la recherche d'une approche idéale d'orientation, d'enrichissement et d'élaboration de services destinés à ce groupe de gestionnaires débordés.

Thèmes des études de cas

La gestion d'organismes

La gestion organique et de projets

L'élaboration de politiques

La gestion régionale

Programme avancé en gestion

Le nouveau service le plus important qu'a offert le groupe a été le Programme avancé en gestion. Ne nous inspirant que d'un petit nombre, s'il en est, de précédents utiles, nous avons accepté certains risques et avons lancé le programme à l'automne de 1990, en nous appuyant sur la prémisse que le programme idéal poindra progressivement, à mesure que nous essaierons diverses approches et une certaine gamme de techniques.

Les deux premières étapes du programme, soit le choix des participants et leur évaluation personnelle, et le premier module de la troisième étape, le Cours avancé en gestion, ont été complétées avec succès à la fin de l'année financière. Le programme complet, auquel prenaient part 22 participants fédéraux et 5 non fédéraux, aura été complété et évalué d'ici août 1991. Tout indique que ce programme a pris un envol des plus prometteurs et que les participants sont généralement très satisfaits tant de la forme que du fond.

Nous avons aussi accompli un travail significatif dans le domaine des techniques d'apprentissage par l'interaction des pairs et nous sommes prêts à en faire l'essai au cours de la nouvelle année financière.

La mise au point de nouvelles connaissances

La mise au point de nouvelles connaissances s'est amorcée en tant qu'activité distincte en 1990-1991. Nous avons réalisé des progrès substantiels dans l'élaboration de nos études de cas et de nos cours et nous avons aussi identifié les approches et les instruments pédagogiques utiles : cours, vidéos, lectures ou autres méthodes.

Au cours de l'année, le groupe a achevé l'élaboration de trois cours majeurs : la Gestion des opérations régionales, la Gestion d'organismes à caractère scientifique et le Leadership et la gestion pour les scientifiques. Ces trois cours ont été confiés au Groupe du perfectionnement en gestion pour qu'il les intègre dans ses programmes réguliers. Cette année, on a également lancé et affiné un nouveau cours intitulé «Mon style de leadership», offert à deux reprises aux SM et SMA, en collaboration avec le Niagara Institute.

Divers autres cours étaient en voie d'élaboration à la fin de l'année financière, et notamment : la Gestion des relations intergouvernementales, la Dimension internationale de la gestion de la fonction publique, la Loi et le haut fonctionnaire, les Techniques de consultation, l'Économique adaptée aux hauts fonctionnaires ainsi qu'un nouveau cours sur le leadership. Nous avons aussi amorcé la mise au point d'un matériel sur le vieillissement et les responsabilités familiales des employés.

Études de cas

Les études de cas se sont maintenues au premier plan de nos travaux. Nous avons dépassé notre objectif de 25 nouveaux cas pour l'année et le Centre a préparé un répertoire qui résume les 66 études de cas publiées à ce jour. Nous avons organisé un atelier sur la rédaction et l'enseignement des études de cas, qui s'adressait tant à notre propre personnel qu'aux agents de formation des ministères, de façon à ce que la compétence requise pour profiter pleinement de cet instrument pédagogique fort utile puisse s'étendre le plus possible. Le Programme d'examen de cas a rassemblé plus de 500 gestionnaires fédéraux à des séances régulières à l'heure du déjeuner et notre personnel a été largement sollicité pour présenter des études de cas dans le cadre

Programme avancé en gestion : Objectifs

- *Préparer des fonctionnaires avec un haut degré de potentiel à exercer un leadership ferme dans les postes les plus élevés, en renouvelant leurs connaissances, en mettant à jour leur per-ception des politiques et en donnant plus d'ampleur à leurs perspectives.*

- *Aider les gestionnaires à rajeunir et à transformer leur aptitude à la gestion pour relever les défis qui se posent au sommet des organismes du secteur public, en leur donnant une bonne connaissance des techniques et des principes de gestion les plus avancés et en leur permettant d'acquérir les caractéristiques essentielles du leadership.*

- *Inciter les hauts fonctionnaires à se perfectionner en stimulant la confiance en soi et le désir du perfectionnement.*

- *Renforcer chez les hauts fonctionnaires de la fonction publique une perspective de synthèse et un attachement aux valeurs et aux traditions d'une fonction publique réputée, au service d'une grande démocratie par-lementaire.*

- *Rehausser, chez les cadres supérieurs des secteurs public et privé, la compréhension et l'appréciation des approches des uns et des autres et de leur contribution au bien public.*

Comité consultatif sur la recherche

Barbara Darling
Directrice générale
Revenu Canada, Impôt

David J. Elkins
Professeur
Département des Sciences politiques
Université d'Ottawa

Ralph Heintzman
Membre du corps professoral
Centre canadien de gestion

A. W. Johnson
Chercheur invité principal
Centre canadien de gestion

Gaëtan Lafrenière
Membre du corps professoral
Centre canadien de gestion

Henry Mintzberg
Bronfman Professor
Faculty of Management
McGill University

Roland Parenteau
Directeur général adjoint
Direction de l'enseignement et de la recherche
École nationale d'administration publique

Donald J. Savoie
Chaire Clément Cormier
Université de Moncton
Chercheur invité
Centre canadien de gestion

Jean-Pierre Wallot
Archiviste national
Archives nationales du Canada

Chercheurs invités

A.W. Johnson
Fonctionnaire retraité

Sharon Sutherland
Carleton University

Donald J. Savoie
Université de Moncton

Stéphane Dion
Université de Montréal

Rod Quincy
Affaires indiennes et du Nord

Bruce Dodge
Service canadien des parcs, Environnement Canada

Lise Laramée
Agriculture Canada

Duncan R. Campbell
Bureau du Conseil du Trésor

Frank Swift
Agence de promotion économique
du Canada atlantique

Robert Mingie
IBM Canada

de divers cours, tant au Centre que dans des programmes ministériels de formation. En tout et partout, en 1990-1991, ils ont consacré 645 heures à des activités d'instruction. Les études de cas du Centre sont diffusées hors du gouvernement fédéral grâce à l'Institut d'administration publique du Canada, qui fait état d'une demande substantielle. Pour répondre à l'intérêt exprimé, nous avons également rédigé un document sur la méthode d'étude de cas élaborée au Centre, y compris les protocoles et principes d'élaboration de cas.

Le Groupe de la recherche

Pour réussir dans le domaine du perfectionnement de la gestion, il faut poursuivre des recherches. Nous avons pour but d'élaborer, de concert avec les établissements de haut savoir et les ministères, chaque fois que c'est possible, des recherches qui renforcent la gestion de la fonction publique. De façon tout aussi importante, nous devons en diffuser les résultats aux gestionnaires en les présentant de façon à ce que ces derniers puissent en faire un usage utile et opportun. Notre calendrier de recherches, qui établit la liste de nos projets, est distribué aux universités et à la communauté de la fonction publique à titre d'appel de projets. En 1990-1991, le Groupe de la recherche a aussi formé des partenariats avec plusieurs universités et instituts dans le cadre d'un programme de chercheurs invités.

Les composantes de notre recherche
En 1990-1991, nous avons obtenu des résultats significatifs dans le domaine de la recherche. Nos activités se regroupent en six composantes.

La recherche sur la gestion du secteur public
La recherche sur la gestion du secteur public s'effectue principalement à contrat par des professeurs dans nos universités. L'an dernier, 17 projets ont été mis en marche; les sujets se regroupaient en quatre grands thèmes : la gestion du processus administratif public; la gestion du milieu de travail; la gestion des contraintes économiques; et la gestion des services offerts aux ministres et au public. Nos chercheurs se penchent actuellement sur des sujets tels que le «burnout», l'innovation, les motifs qui incitent les femmes à quitter la fonction publique, la culture du milieu de travail et la participation des femmes, la diversité de la main-d'œuvre, la concertation avec les groupes d'intérêts spéciaux ainsi que la gestion de la privatisation et du changement.

La mise en valeur de la mémoire ministérielle
La mise en valeur de la mémoire ministérielle s'effectue grâce à un partenariat de recherche qui fait appel aux organismes et ministères du gouvernement. Cette activité a pour but de consigner dans la mémoire institutionnelle les initiatives qui ont marqué la fonction publique fédérale et d'en tirer les leçons qui peuvent être utiles à d'autres gestionnaires. Six projets sont en voie de réalisation. Nous examinons le processus de mise en marche d'un nouvel organisme et celui de la modification d'un organisme déjà en place.

Les pratiques de gestion
La recherche sur les pratiques de gestion a pour but de produire des manuels pratiques qui s'inspirent des méthodes courantes de gestion. Elle fait largement appel à l'expérience accumulée par les gestionnaires de la fonction publique et aux «échanges avec les personnes qui exercent la profession» pour recueillir du matériel, reconnaître les enjeux et

valider les recommandations. Deux études ont été complétées. La première porte sur un modèle de gestion pour les gestionnaires du secteur public, et la seconde, sur la façon de présenter des séances et des cahiers d'information de qualité supérieure. D'autres études, qui sont en voie de réalisation, se penchent sur les moyens d'élaborer des cultures de consultation, la modification de la culture d'un organisme et les occasions de travail à temps partiel. Les auteurs sont recrutés dans divers ministères et organismes ainsi que chez les consultants du secteur privé.

Publications de recherche : 1990-1991

Jacques Bourgault et Stéphane Dion, *L'évolution du profil des sous-ministres fédéraux*, 1967-1988
[The Evolution of the Profile of Federal Deputy Ministers, 1967-1988]

Roderick G. Quiney, *How to Create Superior Briefings*
[Comment préparer et présenter des séances et des cahiers d'information de qualité supérieure]

Eric A. Milligan, *A History of the Patented Medicines Prices Review Board: The Early Years*

James Iain Gow, *Innovation in the Public Service*

Les chercheurs invités

Les chercheurs invités poursuivent des études précises, en association avec le Centre, pendant des périodes qui varient de quelques mois à deux ans. Le Programme de chercheurs invités du CCG vise à ce que des cadres supérieurs de la fonction publique et du secteur privé, des professeurs et des fonctionnaires à la retraite apportent le fruit de leur expérience au perfectionnement des gestionnaires de la fonction publique. Un fonctionnaire à la retraite et cinq cadres supérieurs de la fonction publique ont été chercheurs invités ou le sont présentement; trois professeurs d'université et un gestionnaire du secteur privé ont également été des chercheurs invités.

La Conférence John L. Manion

La Conférence John L. Manion a été établie l'an dernier en l'honneur de notre premier Principal et pour faire éclore de nouvelles connaissances de la gestion de la fonction publique du Canada. Chaque année, une personne ayant fait un apport exceptionnel aux connaissances et à la pratique de la gestion publique est invitée à prononcer cette conférence. En 1991, J.E. (Ted) Hodgetts avait intitulé sa conférence «La gestion publique, modèle de réforme pour la fonction publique du Canada».

Les subventions et contributions

Les subventions et contributions sont une autre composante de nos activités de recherche. Outre une subvention de soutien à l'Institut d'administration publique du Canada, nous avons, l'an dernier,

apporté une aide à deux autres projets : la Conférence d'étude du Gouverneur général intitulée «L'engagement et le leadership : assumer ses responsabilités au sein de la communauté nationale» et un projet de trois ans de l'Institut de recherche sur les politiques publiques, intitulé «Ottawa décide».

La publication des résultats

L'an dernier, nous avons lancé un programme de publication visant à transmettre les résultats de nos recherches à nos clients. Nous avons mis au point une collection de «Documents de travail de recherche», dont nous avons extrait une collection de «Résumés de recherche» qui donnent les grandes lignes des recherches décrites dans les Documents de travail. Ces Résumés sont insérés dans le Bulletin d'information du Centre et ainsi distribués aux gestionnaires de la fonction publique. Et nos chercheurs invités ont publié leurs travaux dans des revues scientifiques tant canadiennes qu'internationales.

Les quatre groupes de soutien

Le Centre ne saurait s'acquitter de son mandat sans l'apport d'un certain nombre d'activités de soutien. Cela est particulièrement vrai dans un groupe aussi étroitement structuré que le nôtre.

Groupe des ressources humaines

Afin de s'acquitter de son mandat, il est essentiel que le Centre ait recours à des méthodes de recrutement et de sélection qui maintiennent son corps professoral à la fine pointe de l'art de la gestion publique. Notre politique de rotation du corps professoral nous assure que ce dernier sera représentatif de notre clientèle. Nous avons recruté nos 39 membres du corps professoral au sein de la fonction publique ainsi que dans les universités, le secteur privé et les syndicats ouvriers.

Au cours de nos trois premières années, nous avions pour tâche d'attirer au Centre un personnel nouveau et compétent. L'an dernier, nous avons commencé à redéployer certains membres du corps professoral dans des postes de défi au sein des ministères et organismes, des postes qui feront progresser leur carrière. Nous continuons d'attirer de nouvelles personnes dont l'expérience administrative s'allie à de fortes qualifications universitaires. Sur 39 membres du corps professoral, 11 sont des femmes et 14 sont francophones.

Programme d'aide aux employés

Il importe tout autant que nous soyons au service de notre personnel que de nos clients. Nous connaissons les pressions qui s'exercent sur nos employés, et le stress au travail vient augmenter celui du foyer. De concert avec la direction et le personnel, nous avons mis sur pied un programme d'aide aux employés, qui offre à tous les employés et à leurs familles des services individuels de counseling 24 heures par jour, 365 jours par année. De plus, ce programme est également disponible à ceux qui participent à notre programme d'affectations de carrière, et à leurs familles.

La formation des nôtres au Centre

L'an dernier nous avons fait un usage très efficace des ressources pour offrir une formation de haut niveau à nos propres employés, particulièrement

Il importe tout autant que nous soyons au service de notre personnel que de nos clients. Nous connaissons les pressions qui s'exercent sur nos employés, et le stress au travail vient augmenter celui du foyer.

❖ ❖ ❖

En reconnaissance de l'apport
au Centre canadien de gestion du Groupe
de soutien aux cours, formé de :
Pauline Desrochers
Chantal Sabourin
Jean Pichette
Lina Fiset
Suzanne Gascon
Mary Lorna Kibbee
Line Trépanier
Julie Gougeon
qui a fourni un effort exceptionnel et constant
au programme de Matières de gestion et séminaires,
d'octobre 1988 à juin 1990,
contribuant de façon significative à la réussite du programme
au cours d'une période éminemment critique

❖ ❖ ❖

❖ ❖ ❖

En reconnaissance de l'apport de
John Williams
au Centre canadien de gestion,
de son dévouement,
de sa volonté d'aider autrui,
de son succès à titre de professeur
et
de ses nombreuses contributions
aux programmes
et à l'esprit du CCG

❖ ❖ ❖

dans le domaine de la technologie de l'information. Nous avons donné cinq jours de formation à chaque membre du personnel qui ne fait pas partie du corps professoral et nous projetons d'augmenter ce nombre à six jours au cours de 1991-1992.

Notre programme intégré et informatisé d'information sur les ressources humaines, contient des données sur les postes et leurs titulaires de même que des renseignements sur les congés les appréciations de rendement et les relations avec le personnel.

Reconnaissance des contributions supérieures
La raison d'être du Centre est de promouvoir une gestion de qualité supérieure au sein de la fonction publique. Quoi de plus naturel, alors, que de reconnaître les contributions exceptionnelles de notre propre personnel? Notre programme de reconnaissance a été élaboré par notre personnel de tous les niveaux. C'est notre façon d'exprimer notre gratitude à nos employés — et à nos clients et collaborateurs — qui atteignent les normes élevées du Centre et qui font la promotion de son engagement de service.

Distinctions décernées aux nôtres : La distinction décernée par le Principal reconnaît la contribution d'un membre du personnel dont le rendement montre de l'initiative personnelle, des efforts soutenus, du dévouement et de l'enthousiasme, un travail remarquable par la qualité ou par la quantité ou un engagement constant à faire un bon travail.

Chaque année, nous reconnaissons les réalisations remarquables de notre personnel en décernant le Prix de réalisation exceptionnelle, qui met en

lumière les efforts remarquables ou constants ou les services distingués d'une personne ou d'un groupe qui se fait le promoteur des valeurs qu'incarne le Centre.

Distinctions décernées aux autres : Nous sommes persuadés que tous ceux qui renforcent le Centre canadien de gestion doivent aussi recevoir un gage d'appréciation pour un travail bien accompli. Les participants qui suggèrent des améliorations, les personnes ressources, les membres des comités consultatifs, les collègues qui critiquent nos études de cas — toutes ces personnes donnent généreusement de leur temps et nous nous appuyons fortement sur elles pour atteindre nos objectifs. Nous comptons aussi sur ceux qui améliorent la qualité de notre environnement de travail : ceux qui font l'entretien, qui assurent la sécurité et le service traiteur. Notre programme de reconnaissance nous permet de remercier les collaborateurs de l'extérieur qui donnent plus de valeur à notre programme. En fin de compte, nous ne valons qu'autant que nos clients et contributeurs.

En 1990-1991, le fait saillant a été l'adoption de la législation qui rendait notre existence officielle et étendait notre mandat au-delà de celui qu'on avait d'abord conçu.

Groupe des services corporatifs

En 1990-1991, le fait saillant a été l'adoption de la législation qui rendait notre existence officielle et étendait notre mandat au-delà de celui qu'on avait d'abord conçu. Le Groupe des services corporatifs a piloté la nouvelle loi à travers le processus parlementaire.

De plus, le Groupe des services corporatifs a mis au point un processus de planification opérationnelle et un cadre d'évaluation de programmes. Il a élaboré une méthode d'évaluation individuelle des cours-pilotes. Il a aussi mis au point une trousse d'information à l'usage des nouveaux employés; c'est le premier jalon d'un processus complet d'orientation du personnel.

C'est le Groupe des services corporatifs qui apportera son soutien aux activités du Conseil d'administration et aux deux réunions qu'il tient annuellement, et sa participation active au processus de planification stratégique du Centre.

Groupe des communications et du marketing

L'un des principaux thèmes exploités par Fonction publique 2000 est la nécessité de demeurer en contact avec ses clients afin de déterminer leurs besoins et leurs attentes. En 1990-91, notre Groupe des communications et du marketing a établi un réseau de communications avec nos clients et a pris des mesures pour améliorer nos connaissances de leurs préférences. Nous avons dressé les plans préliminaires d'un programme de marketing.

Le Groupe des communications et du marketing a créé un réseau de contacts ministériels pour diffuser le matériel du Centre. Ce réseau est plus fiable que les listes d'envoi qui deviennent vite périmées. Nous avons aussi mis sur pied un groupe de travail interministériel qui a pour tâche d'élaborer et de coordonner les systèmes d'information qui sont, pour plusieurs organismes, le mode d'interaction avec la catégorie de la gestion.

Nos plans de marketing prévoient une meilleure promotion de nos services et une recherche continue sur les opinions et les pratiques de nos clients concernant le perfectionnement en gestion.

Groupe des finances et de l'administration

Au Centre, le Groupe des finances et de l'administration s'acquitte de quatre fonctions essentielles : les finances, la technologie, la gestion des installations et les Services de documentation du Centre.

Transactions financières

La gestion financière est essentielle aux opérations du Centre. Le nombre de transactions financières a doublé en 1990-1991.

La technologie pour mieux réussir la prestation de nos services

C'est la technologie qui procure les instruments d'apprentissage au corps professoral et aux étudiants. En 1990-1991, nous avons installé des micro-ordinateurs (munis de logiciels de base) et avons mis des réseaux locaux à la disposition de tous les professeurs, chercheurs et employés du Centre. En plus des logiciels courants de la banque de logiciels, nous nous en sommes procuré d'autres, plus spécialisés, tel le Search-Magic pour faciliter la recherche bibliographique.

Cependant, la technologie ne sert à rien si les gens ne savent pas l'utiliser. Nous avons donc investi certaines ressources pour la formation spécialisée, particulièrement pour familiariser le personnel avec le système intégré de distribution. Les téléconférences vidéo, nous l'espérons, feront l'objet de nos prochaines démarches.

Des installations plus modernes

L'an dernier, certains ajouts à nos installations

Cours du CCG : 1990-1991

Cours d'orientation

Sous-ministres adjoints
Cadres supérieurs
Gestionnaires supérieurs
Cadres supérieurs affectés à des postes d'échange
Professeurs d'université

Cours de perfectionnement en gestion

Gestion des opérations régionales
Comment travailler avec les autres
Gestion financière
Leadership et gestion pour les scientifiques
Gestion d'organismes à caractère scientifique
Gestion d'organismes gouvernementaux
Mon style de leadership
Élaboration de politiques
Enseigner à l'aide d'études de cas
Cours avancé en gestion
Programme d'affectations de carrière
Programme de stagiaires en gestion

Ateliers et séminaires

La Charte canadienne des droits
Interaction avec les médias
Gérer par la négociation
Survivre: une question de santé
Communications internes
Techniques de base en gestion de projets
Gestion d'une main-d'œuvre diversifiée
Gérer les réactions des personnes à la technologie
Analyse de l'environnement
Service au public
Accroissement des pouvoirs et de la responsabilité ministériels
Planification financière personnelle
Gestion des répercussions du changement par la technologie
Mise à jour à l'intention des sous-ministres adjoints

Discussions informelles

Le rôle de la science dans les décisions concernant la gestion de l'environnement

Études de faisabilité sur l'environnement naturel, où le tourisme constitue un thème important

Les tables rondes et le développement durable

Au-delà de la réglementation

La mondialisation

La solitude à la verticale : gérer dans le secteur public

Rendement maximum : counseling et assistance professionnelle

Projet Jean Talon

Se tenir au courant de la nouvelle technologie de l'information

Les tendances sociales canadiennes : où nous dirigeons-nous dans les années 1990

La gestion des relations humaines à l'ère de la cybernétique

La gestion publique en Australie: y-a-t-il quelque chose à apprendre

Les valeurs humaines et la gestion

Le rôle de l'État

Le vieillissement de la population active

Gestion d'une main-d'œuvre diversifiée

Comment amener les gestionnaires à s'adapter aux changements : questions relatives aux ressources humaines

ont grandement contribué à l'efficacité des travaux de notre corps professoral. Nous avons complété l'aménagement de classes et de salles d'équipes modernes, et d'intérêt plus immédiat pour les participants, nous avons installé au campus De La Salle, une canalisation universelle convenant à toute technologie d'avant-garde. Nous ne tarissons pas d'éloges envers Travaux publics Canada qui a fait un excellent travail pour adapter les installations.

Livres et documents

Les services complets de documentation représentent une tâche énorme dans un établissement d'enseignement supérieur. La mise en rayons et le catalogage des livres, des documents, des cahiers, des rapports, des catalogues, des bibliographies et sources de référence, pour qu'ils soient aisément accessibles aux professeurs et aux étudiants, sont une entreprise de grande envergure. L'an dernier, nous avons complété l'inventaire de nos collections de livres et de périodiques, nous avons mis un service de référence à la disposition des professeurs et des chercheurs et avons géré un vaste programme de prêts inter-bibliothèques, absolument nécessaire à un établissement d'enseignement actif. Un Comité consultatif du Service de documentation a été mis sur pied pour faire en sorte que le service réponde aux besoins du Centre, tant à l'interne qu'à l'externe.

Les partenariats et la coopération

Notre raison d'être fondamentale est de soutenir de façon pratique la gestion de la fonction publique. À cette fin, nous collaborons intimement avec nos principaux partenaires, avec les membres de la catégorie de la gestion et avec leurs homologues de tous les organismes fédéraux pour la conception et la prestation de nos programmes.

C'est grâce à cette collaboration que nous pouvons offrir un programme qui s'appuie sur les pairs et s'inspire des méthodes actives, afin qu'il continue d'être pertinent pour notre clientèle et que nous puissions accomplir notre mission tout en demeurant une organisation modeste. Cela nous permet aussi de rendre les ressources intellectuelles de la fonction publique plus généralement disponibles et de les intégrer plus pleinement à la vie intellectuelle du Canada. Outre nos confrères gestionnaires de la fonction publique, nous œuvrons avec des administrateurs, des professeurs et des experts qui font partie de plusieurs organismes canadiens, à la conception et à la prestation de nos cours et de notre programme de recherche. Ces organismes représentent les gouvernements provinciaux et municipaux, les universités et collèges, les instituts et associations ainsi que le monde des affaires, de l'industrie et du travail. Nous faisons appel à plusieurs personnes faisant partie de ces organismes pour nous aider à trouver du personnel pour donner nos cours et cela expose les participants à chaque catégorie de cours à des ressources assez stimulantes. Nous faisons aussi appel aux gestionnaires de la fonction publique pour nous aider à élaborer et à mettre en œuvre notre programme de recherche. Par ailleurs, notre comité de gestion et notre corps professoral ont contribué aux programmes de nos collaborateurs à titre de conseillers, de professeurs et d'animateurs.

Influence des régions sur le processus décisionnel d'Ottawa

Le système démocratique

Ne remettez pas à plus tard, innovez

Développement durable : un défi environnemental

Nouvelles techniques de reproduction

Les comités parlementaires et l'administration

Gérer les changements par le biais de l'APRM

Les gestionnaires masculins et féminins de la Fonction publique : deux échelles de valeurs opposées

Échanges de cadres

Où va le Canada

L'évaluation des cadres de gestion par les subalternes au ministère des Affaires indiennes et du Nord

La négociation de l'accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis

La stratégie de logement pluriministérielle du gouvernement de l'Australie

La protection de l'approvisionnement énergétique et les événements internationaux

Fonction publique 2000 — Mise à jour

Les droits des autochtones

Les forêts du Canada — Une perspective écologique

Valeurs, service et rendement

En conclusion

L'année 1990-1991 a été, pour le Centre, une période de réalisations solides, grâce à nos clients et collaborateurs dans tous les secteurs de la fonction publique, qui nous ont prodigué des conseils avisés, qui nous ont aidés à élaborer nos cours, qui nous ont offert du matériel pour les études de cas et l'ont revu avec nous, et qui nous ont aidés à dispenser nos cours dans l'ensemble du pays. Maintenant que nous sommes devenus des intervenants à part entière dans le renouveau de la gestion de la fonction publique, nous espérons qu'ils continueront de partager avec nous leur compétence et leur expérience et qu'ils saisiront l'occasion d'apprendre auprès des gestionnaires soit du gouvernement fédéral, soit des autres secteurs.

Nous croyons maintenant refléter l'image de l'organisme que nos fondateurs avaient en tête. Le défi que nous devons relever est de demeurer un organisme jeune, essentiel et pertinent.

1990-1991

Information statistique

Sommaire des dépenses réelles

(milliers de dollars)

	1990-1991	1989-1990	1988-1989
Personnel	6 758	5 631	562
Fonctionnement et entretien	3 229	3 074	578
Capital — acquisition d'équipement	536	1 097	435
Contributions	186	150	0
Total	10 709	9 952	1 575

Prestation de cours

	Nombre de cours		*Nombre de jours de formation*		*Nombre de participants*		*Nombre de jours — participants*	
	1989-1990	1990-1991	1989-1990	1990-1991	1989-1990	1990-1991	1989-1990	1990-1991
Cours d'orientation	26	24	332	297	572	502	6 954	5 938
Cours de perfectionnement en gestion	13	15	169	257	266	284	3 296	5 244
Ateliers et séminaires	85	203	78	196	1 864	3 544	1 848	3 345
Total	124	242	579	750	2 702	4 330	12 098	14 527
Pourcentage de variation (1990-1991 par rapport à 1989-1990)	*195,16%*		*129,58%*		*160,25%*		*120,06%*	

Cours d'orientation

	1989-1990				1990-1991			
	Nombre de cours	*Nombre de jours de formation*	*Nombre de participants*	*Nombre de jours — participants*	*Nombre de cours*	*Nombre de jours de formation*	*Nombre de participants*	*Nombre de jours — participants*
SMA	1	7.0	25	175	2	14.0	49	343
EX	8	112.0	158	2 212	6	84.0	113	1 582
SM	14	196.0	293	4 102	13	182.0	257	3 598
Professeurs d'université	1	2.5	46	115	1	2.5	37	93
Cours sur l'appareil gouvernemental	2	14.0	50	350	2	14.0	46	322
Total	26	331.5	572	6 954	24	296.5	502	5 938

Cours de perfectionnement en gestion

	1989-1990				1990-1991			
	Nombre de cours	*Nombre de jours de formation*	*Nombre de participants*	*Nombre de jours — participants*	*Nombre de cours*	*Nombre de jours de formation*	*Nombre de participants*	*Nombre de jours — participants*
CAP	2	111.3	37	2 060	3	167.0	60	3 340
Cours avancé en gestion	—	—	—	—	1	28.5	27	770
Gestion des opérations régionales	3	21.0	67	469	3	21.0	55	385
Comment travailler avec les autres	2	6.0	43	129	—	—	—	—
Gestion financière	1	4.0	21	84	2	8.0	25	100
Leadership et gestion pour les scientifiques	1	7.0	24	168	2	14.0	46	322
Gestion d'organismes à caractère scientifique	1	4.0	14	56	1	4.0	16	64
Gestion des organismes gouvernementaux	1	7.0	19	133	1	5.0	20	100
Mon style de leadership	—	—	—	—	1	4.0	12	48
Élaboration de politiques	1	7.0	23	161	1	5.0	23	115
L'enseignement à l'aide d'études de cas	1	2.0	18	36	—	—	—	—
Total	13	169.3	266	3 296	15	256.5	284	5 244

Ateliers et séminaires

	1989-1990				1990-1991			
	Nombre de cours	*Nombre de jours de formation*	*Nombre de participants*	*Nombre de jours — participants*	*Nombre de cours*	*Nombre de jours de formation*	*Nombre de participants*	*Nombre de jours — participants*
Mise à jour — SMA	1	1.0	170	170	2	2.0	572	572
Planification financière personnelle	—	—	—	—	110	110.0	1 565	1 565
Autres séminaires et ateliers	84	76.6	1 694	1 678	91	83.7	1 407	1 208
Total	85	77.6	1 864	1 848	203	195.7	3 544	3 345